

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X0115011

UDC\_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

HM公司关于低压电器发展战略的探讨

A Study on the Development Strategy of Low  
Voltage Electrical Apparatus of HM Company

林 亚 卫

指导教师姓名: 吴世农教授

申请学位级别: 硕士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2004 年11 月

论文答辩日期: 2004 年12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2004 年12 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

2004 年 月 日

## 内 容 摘 要

随着发电设备的增长，我国低压电器需求量还将持续增长。随着中国加入 WTO，低压电器企业迎来了新的发展机遇，也面临着巨大的挑战。企业面对的不只是国内的竞争者，还包括国外实力强大的竞争对手。如何抓住机遇，迎接挑战，在激烈的竞争中立于不败之地，是每个企业面对的严峻课题。在企业的发展历程中，正确的经营发展战略所发挥的巨大作用是不言而喻的。本文以厦门 HM 公司为例，做企业的战略研究尝试，力图通过对 HM 公司的战略研究，寻求 HM 公司发展的道路。全文结构如下：

第一章：公司的发展历程、现状与问题。本章主要介绍了公司的发展历程，公司产品、市场与客户的情况、公司五年主要财务指标，并针对公司的现状，提出目前公司面临的主要问题。

第二章：HM 公司外部环境分析。本章首先介绍了与行业发展密切相关的宏观经济形势以及中国低压电器行业现状分析；接着对市场容量、行业竞争态势、竞争对手情况进行了分析。

第三章：HM 公司 SWOT 分析与战略选择。首先分析了公司的内部环境，包括组织结构、人力资源等方面；然后运用 SWOT 分析方法分析总结了企业的优势与劣势以及面临的外部机会和威胁，对企业的竞争能力进行了分析总结，最后提出公司发展战略选择。

第四章：HM 公司战略实施方案与建议。根据企业的实际情况结合低压电器行业的特点，提出了企业的市场营销策略、生产与运作策略、研究与开发策略，以供 HM 公司参考。

通过对 HM 公司的战略研究，作者认为：HM 公司的发展战略是立足于当前的基本条件，以继电器的各项资源支持带动低压电器的发展，在有限的时间内实现战略重心的转移，最终发展壮大低压电器事业，打造一个低压电器国际电工品牌和具有强大竞争力的国家级大型企业。

**关键词：**低压电器；战略管理

## ABSTRACT

The demand for the low voltage electrical apparatus will be continuously increasing with the growth of the power generating equipments. With WTO accession of China, it brings new development opportunities as well as great challenges to the low voltage electrical apparatus enterprises. The enterprises are facing not only domestic but also foreign competitors. How to grasp the opportunities and overcome the challenges to gain in the competition is crucial for every enterprise. Strategy is very important in the development of the enterprise. In the article, I try to research the strategic problem of the enterprises through the study of Xiamen HM Company, and I pursuit the developing road of the company. The paper is consisted as follows:

Chapter one: Portfolio , current situation and existing problem of the company. Major contents include the company's developing history, its products, markets and customers, the main financial index in recent five years, and also the problem it faces.

Chapter two: Analysis of outside circumstance of the company. This chapter includes introduction of the macro economic circumstances and the current situation of China's low voltage electrical apparatus industry; analysis of the market volume, the industry competition environment, and the competitors status.

Chapter three: SWOT Analysis of HM Company and its strategy solution. This chapter firstly analyzes the internal environment , including company structure, human resources etc; and then analyzes the advantage and disadvantage of the company, the opportunity and threat it faces, evaluates the company's competence by SWOT theory; finally brings out the company's development strategy solution.

Chapter Four: The strategy implementation schemes and suggestion for HM company. It brings out the marketing strategy, the production and operation strategy, the research and development strategy based on the practical situation of HM Company and also the character of the low voltage electrical apparatus industry.

Through the strategic study of HM Company, my suggestion on development strategy is to support the development of low voltage electrical apparatus business by every resource of relay based on the current situation, to transfer the strategic focus within the limited time, to develop and strengthen the low voltage electrical apparatus business and build up an international electrical brand of low voltage electrical apparatus and a large state enterprise with strong competition ability.

**Key words:** Low Voltage Electrical Apparatus; Strategy Management.

厦门大学博士论文摘要库

# 目 录

前 言.....	1
HM 公司发展历程、现状与问题 .....	2
第一节 HM 公司简介 .....	2
第二节 HM 公司发展历程 .....	8
第三节 存在问题分析 .....	10
HM 公司外部环境分析 .....	12
第一节 宏观环境分析 .....	12
第二节 行业环境分析 .....	17
第三章 HM 公司的 SWOT 分析与战略选择 .....	34
第一节 HM 公司内部环境分析 .....	34
第二节 HM 公司的 SWOT 分析 .....	36
第三节 HM 公司的战略选择 .....	40
第四章 HM 公司战略实施方案与建议 .....	45
第一节 企业市场营销策略 .....	45
第二节 生产与运作策略 .....	53
第三节 研究与开发策略 .....	54
主要参考书目与文献.....	58
后 记.....	59

厦门大学博硕士论文摘要库



## Table of Contents

<b>Preface</b> .....	1
<b>Chapter 1 Company Development , Current situation &amp; Problems</b> ...	2
Section One    Company Introduction of HM Company.....	2
Section Two    Company Development Course of HM Company.....	8
Section Three   Existing Problem Analysis of HM Company.....	10
<b>Chapter 2 External Environment Analysis of HM Company</b> .....	12
Section One    Macro Environment Analysis.....	12
Section Two    Industry Environment Analysis.....	17
<b>Chapter 3 SWOT Analysis &amp; Strategy Solution of HM Company</b> .....	34
Section One    Internal Environment Analysis of HM Company.....	34
Section Two    SWOT Analysis of HM Company.....	36
Section Three   Strategy Solution of HM Company.....	40
<b>Chapter 4 Strategy Implementation Scheme &amp; Suggestion of HM Company</b> .....	45
Section One    Sales & Marketing Strategy.....	45
Section Two    Production & Operation Strategy.....	53
Section Three   Research & Development Strategy.....	54
<b>Main Reference</b> .....	58
<b>Postscript</b> .....	59

厦门大学博士论文摘要库

## 前 言

HM 公司是厦门一家从事继电器生产和销售的中美合资企业，1994 年成立至今，经过十年的奋斗，HM 公司发展成为继电器行业的知名企业之一。但近年来，随着社会、经济形势的变化和继电器行业竞争的日益加剧，HM 公司急需战略转型。我国加入世界贸易组织之后，中国市场对外更加开放，公司将面对的是全球企业的竞争。企业不能再“只低头拉车，不抬头看路”，而必须把战略设计放在首位。

发展低压电器需要庞大资金投入，HM 公司关于低压电器的发展战略事关 HM 公司的未来前景。HM 公司的目标是打造一个崭新的国际电工品牌，造就一个成功的典范。本文试图从企业战略管理的理论出发，分析该公司的发展战略，目的是通过案例的形式，抛砖引玉，让更多的企业家从战略的角度来分析企业的发展空间，合理评估企业自身的资源状况，扬长避短，找到适合自身发展的道路。由于本人知识与经验不足，疏忽与错误之处在所难免，敬请指正。

## 第一章 HM 公司发展历程、现状与问题

本章主要介绍 HM 公司的公司现状、产品情况、市场与销售情况、公司五年主要财务指标以及发展历程，并针对公司的现状，提出目前公司面临的主要问题。

### 第一节 HM 公司简介

#### 一、公司介绍

厦门 HM 电子有限公司（以下简称 HM 公司）成立于 1994 年，系中美合资的高新技术企业，专业开发、设计、制造和销售继电器、低压电器等高科技产品，并提供相关的技术服务。公司现有员工 1265 人，厂房面积超过 20,000 平方米，设有与世界先进技术同步发展的研发中心和面向全球市场的营销中心。公司拥有先进的自动化生产流水线、精密的检测设备和严格的质量控制系统，从美国引进的 AZ420、803F、805 工控继电器自动生产线，从日本引进的 DEC 显示器专用继电器生产线，32F 空调专用继电器生产线，AZ8 通用继电器自动生产线，工控扇芯继电器生产线，螺线管继电器生产线，42F 继电器半自动生产线和低压电器生产线在内的超过 15 条的专用生产线，数台综合参数自动检测设备和漏电断路器自动检测设备，对产品进行自动装配、封装、检测和包装，保证了稳定的产品质量和高效率的生产能力。从台湾引进了多台自动绕线机、插端子机、沾锡机，极大地提高了继电器和接触器的线圈质量和生产效率，增强了产品的市场竞争力。目前继电器的年生产能力为 7,000 万只。HM 公司可以在技术和产品方面向国内外客户提供完善和专业的解决方案。

公司的技术工程部集合了一支包括享受国务院特殊津贴的专家和教授级高工在内的、一流的产品设计、工装设计和技术支持能力的专业团队，拥有

多项自主知识产权和国家专利，产品开发和工装设计应用 CAXA 三维图版 XP 系统。由研发中心自主开发、设计的 XMC0 系列专用接触器是中国国内独家符合美国空调行业协会（ARI）ARI 780/790 标准的专用接触器。

先进的技术、卓越的品质和优秀的服务，使许多知名企业成为 HM 公司的业务合作伙伴，如：开利（Carrier）、LG、Sony、Aiwa、Thomson、SEB、大字（Daewoo）、明基（BenQ）、光宝（Lite-On）、冠捷（AOC）、维冠（EMC）、三菱重工、长虹、海尔、海信、科龙、美的等。作为厦门市高新技术企业和厦门市重点企业，HM 公司秉承“不断进取，永不满足”的企业精神，坚持“以质取胜，诚信经营”的经营理念，努力成为全球极具竞争力的智能化领域的优秀供应商。

## 二、产品情况

目前主导产品有继电器系列（包括通用继电器、工控继电器、通讯继电器和磁保持继电器等）与低压电器系列（包括专用接触器及辅助模块、小型断路器、漏电断路器、隔离开关和开关插座等），均符合 IEC 标准和 GB 标准，并通过相关安全认证（UL、CSA、TUV、VDE、SEMKO、CCC 和 CQC 等）。公司已通过 ISO9001:2000 质量体系认证。经过近十年来的持续努力，HM 继电器已经发展成为多品种、多系列、性能可靠稳定并且不断推陈出新的知名继电器品牌。

XMC0 系列专用接触器是中国国内独家符合美国空调行业协会（ARI）ARI 780/790 标准的专用接触器，可应用于暖通空调（HVAC）、制冷、数据处理、焊接、电梯、起重机、照明、食品加工、温泉及游泳池等设备。

HM 公司依托厦门市高新技术企业和厦门市重点企业之优势，开发出符合 IEC 标准和 GB 标准的建筑用终端模数化低压电器产品：(XM)B0 系列小型断路器、(XM)BL0 系列漏电断路器和 (XM)G0 系列隔离开关，以及“DL-600 罗纳”、“HS1-300 喜盈门”、“HS2-900 福临居”、“HL 祥满堂”系列插座和开关面板，

凭借杰出的高可靠性和无与伦比的高性价比，成为替代进口品牌同类产品的最佳选择。

(XM)B0 系列小型断路器、(XM)BL0 系列漏电断路器和 (XM)G0 系列隔离开关采用模块化组合，体积小巧；简便的标准导轨安装方式；分、合指示明确；具有更多更全的选择范围与更强的性能，满足不同领域对配电的要求，并提供更丰富更方便安装的辅件及附件，真正满足自动化控制的需要。

(XM)B0 系列小型断路器以达到 10KA 的额定短路能力，成为国内乃至国际同类产品安全保证的巅峰之作。(XM)BL0 系列漏电断路器为电子式漏电脱扣器，与 (XM)B0 系列断路器拼装而成，性能可靠，外形美观。(XM)G0 系列隔离开关采用直动式双断点手动操作，提高了隔离距离。

“DL-600 罗纳”、“HS1-300 喜盈门”、“HS2-900 福临居”、“HL 祥满堂”系列插座和开关面板采用宇航流线型超薄外观，线条清晰，设计新颖；插座设有安全门，确保使用安全；面板使用优质 PC 塑料，抗冲击性好，耐燃，不变色，更具安全和环保；开关触点采用复合银材料，导电性好，使用寿命大于 40,000 次；各种功能件品种齐全，可任意组合安装。“DL-600 罗纳”系列插座和开关面板设计中增大了爬电距离，有效地避免了电弧的产生。

“HS1-300 喜盈门”系列插座和开关面板的开关指示灯采用特殊工艺注塑而成，造型新颖，可自行拆卸。“HS2-900 福临居”系列插座和开关面板独有带荧光指示的双色面板，采用特殊工艺注塑而成。

### 三、产品销售情况

1、HM 公司的继电器的产品型号：4100、3F、7F、21F、32F、36F、42F、AZ8、AZ420、8509、19FD、7FD、803 系列、805 系列。内销主要客户：厦门优普、厦门宏宇发、广州会豪电子、北京宏发美、南京 LG、武汉唯冠。外销主要客户：香港 AZ、德国 AZ、德国 CD、印度 DL、印度 LG、香港宏大、马来西亚 YL、新加坡 EC、香港荣文。2003 年外销占销售收入的 60%。

2、低压电器生产和销售情况：2003 年 HM 公司开始低压电器销售，建立 XMC0 系列专用接触器生产线，年销售收入 220 万元人民币，主要客户为美的空调和格力空调等；其余低压电器生产主要采用 OEM 形式，年销售收入 197 万元人民币。销售量 95%由西安 ZW 电器完成，HM 公司是西安 ZW 电器的控股股东，ZW 电器另外一个股东为西安 XXB 发展有限公司，XXB 公司旗下 ZW 房地产有限公司正在开发 180 万平方米的田园都市项目，HM 公司销售的漏电断路器、小型断路器、开关面板插座主要供应该项目。

2004 年 HM 公司开始自己生产部分主要型号的漏电断路器、小型断路器，低压电器销售部开始在福建和西安等地建立营销网络。

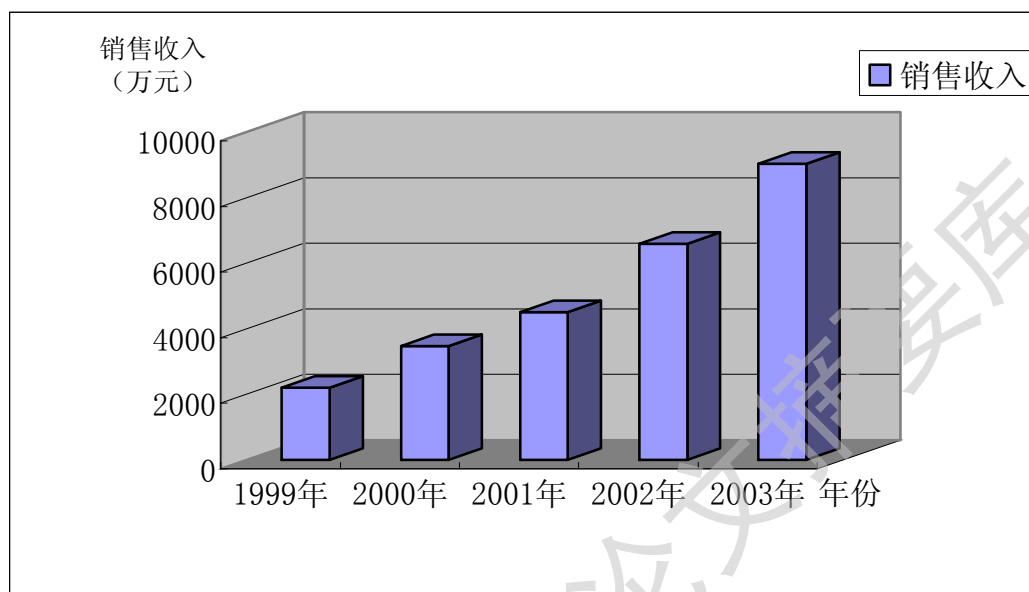
#### 四、公司近五年主要财务指标

表 1：1999—2003 五年主要财务指标： 单位：万元（人民币）

年份 \ 指标	销售收入	净利润	净资产	总资产
1999 年	2,207	297	1,140	2,100
2000 年	3,472	505	1,507	2,414
2001 年	4,511	544	1,726	2,525
2002 年	6,605	717	2,014	4,563
2003 年	9,048	851	2,496	5,807

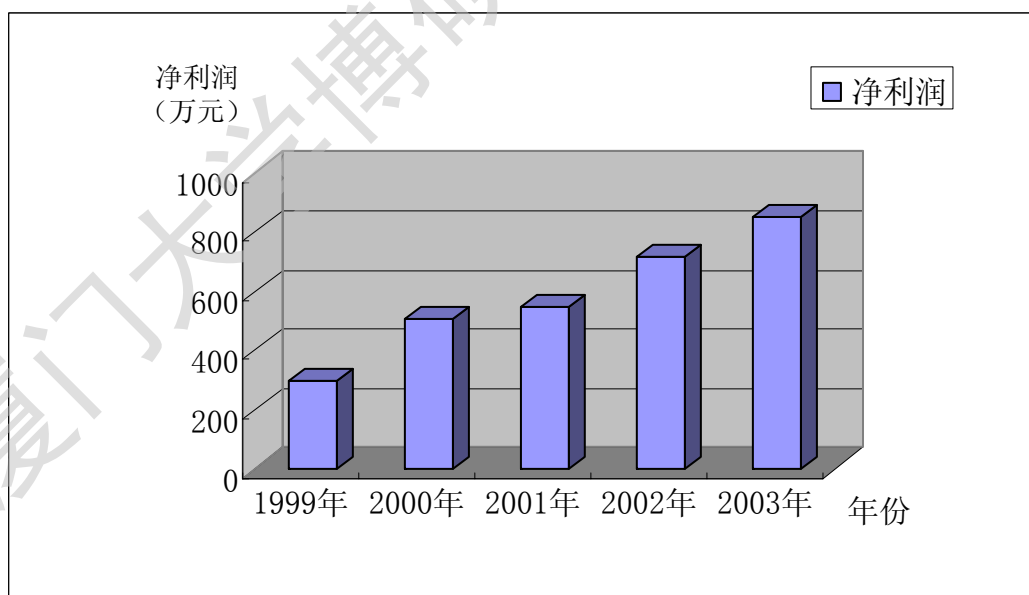
资料来源：HM 公司历年财务报表

图 1: HM 公司 1999-2003 年销售收入增长状况



资料来源: HM 公司历年财务报表

图 2: HM 公司 1999-2003 年净利润增长状况



资料来源: HM 公司历年财务报表



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库